



# Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del “Happiness Management”

## *A theoretical review to improve outcomes of innovation in enterprises from the perspective of “Happiness Management”*

**Dr. Rafael Ravina Ripoll** es Profesor de Organización de Empresa de la Universidad de Cádiz (España) ([ravina@uca.es](mailto:ravina@uca.es)) (<http://orcid.org/0000-0001-7007-3123>)

**Dr. Francisco Villena Manzanares** es Profesor en el Departamento de Ingeniería del Diseño de la Universidad de Sevilla (España) ([fvillena@us.es](mailto:fvillena@us.es)) (<http://orcid.org/0000-0001-8753-5590>)

**Dr. Guillermo Antonio Gutiérrez Montoya** es Decano de Ciencias Económicas de la Universidad Don Bosco (El Salvador) ([guillermo@udb.edu.sv](mailto:guillermo@udb.edu.sv)) (<http://orcid.org/0000-0003-1305-6030>)

### Resumen

En el presente artículo, se plantea una reflexión sobre cómo aumenta la productividad de la empresa cuando se fomenta el bienestar corporativo. Se presenta un modelo teórico que va en varias fases en las cuales se esbozan las etapas que deben interactuar para dar soluciones a problemas en las organizaciones en el presente siglo. Las actuales tendencias de la administración ya empiezan a considerar los principios o filosofía del «Happiness Management» como futuras tendencias que pueden aplicarse a cualquier organización independientemente del sector donde operen. Por eso se hace necesario implantar culturas dispuestas a conseguir resultados competitivos y sostenibles en la empresa, renovando con ello en primer lugar el bienestar corporativo y en consecuencia su productividad laboral, y en segundo lugar mejorando el rendimiento organizativo generando competitividad. Por último, la cultura de innovación basada en incrementar el bienestar corporativo mejora la imagen de la compañía proyectándose positiva hacia todos sus *stakeholders*.

### Abstract

This paper is a theoretical reviews of research in the field of organizational behavior. The purpose of the study is to reflect on how business productivity increases when corporate welfare is promoted. The model theoretical created titled «Generator model of the Culture of Innovation applying Happiness Management» has been divided into several phases, with an outline of the steps which must interact to provide solutions to problems in organizations in the current century. Current trends of management are beginning to consider the principles or philosophy of “Happiness Management” as future trends that can be applied to any organization, regardless of the sector where they operate. That is the reason why nowadays, it is necessary to implement cultures willing to get competitive and sustainable results in the company, thereby renewing in the first place corporate welfare and, consequently, its labor productivity, and secondly improving organizational performance generating competitiveness. Finally, the culture of innovation based on increasing corporate welfare improves the image of the company, being it projected in a positive way towards all its stakeholders.

### Palabras clave | keywords

Happiness management; culture of innovation; labor productivity; creativity; corporate welfare; competitiveness.

Happiness management; cultura de innovación; productividad laboral; creatividad; bienestar corporativo; competitividad.

## 1. Introducción al bienestar corporativo

Actualmente, vivimos en una economía globalizada e interconectada, donde la mano de obra con alta formación académica se establece como el verdadero motor de la innovación y transferencia de conocimiento científico, siempre y cuando haya un tejido industrial en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) así como un sistema educativo que lo impulse dentro de las aulas: pensamiento reflexivo, creatividad, talento, felicidad, emprendimiento, etc. Ambos factores contribuyen al impulso de la actividad productiva de las universidades en la generación de contratos de investigación colaborativa, consultoría de ingresos, licencias, patentes, y las empresas spin-off y start-up.

En la era de los Grandes Datos, el capital humano con educación superior en ingeniería e informática es uno de los principales activos propiedad de multinacionales de base tecnológica al establecer estrategias innovadoras en bienes, servicios y procesos. Estas entidades destinan recursos fuertes monetarios a la I + D interna y desarrollan una política de recursos humanos que fomente el compromiso colectivo y la satisfacción laboral. Entre otras cosas, esta última requiere un entorno interno que aliente la discusión aristotélica, la autoestima, el trabajo en equipo, las relaciones sociales y el bienestar subjetivo de los trabajadores. (Zelenski, Murphy & Jenkins, 2008). Hoy en día, nadie discute que gran parte del éxito económico de las empresas de spin-off y start-up proviene principalmente de poseer un personal de empleados creativos, innovadores y felices (Binder & Broekel, 2012). Teniendo en cuenta esto, pretendemos exponer que la felicidad laboral ayuda a mejorar el clima organizacional mejorando el rendimiento productivo de su capital humano y, por tanto, la competitividad de la empresa. Por otro lado, la alta dirección de las empresas es la que debe actuar y comprometerse directamente en fomentar un estilo de trabajo que promueva el bienestar subjetivo en todos los niveles de la organización, utilizando incentivos, por ejemplo. Esto requiere, entre otras cosas, de la creación de un ambiente de trabajo adecuado para fomentar la flexibilidad, mejorar la mentalidad compartida, el talento, la innovación, el aprendizaje participativo, la participación, la eficiencia, el dinamismo, la adaptabilidad, etc.

Seligman (2003) dice que el desarrollo profesional tiene una gran influencia en el bienestar subjetivo de los individuos. De esta afir-

mación, un gran número de investigadores, especialmente psicólogos y economistas, se están interesando en el estudio de la cultura corporativa de empresas que se centran en proporcionar felicidad a sus empleados (Luthans y Youssef, 2007). De esta manera, podemos saber si la felicidad laboral es un factor clave para acelerar procesos creativos e innovadores desarrollados dentro de las organizaciones, especialmente en aquellas con base digital y tecnológica. Como curiosidad, Google fue una de las primeras multinacionales en el mundo en llevar a cabo algunos cursos de concienciación y mentalidad positiva para mejorar la inteligencia emocional de su capital humano y promover el bienestar colectivo. La implementación de estos seminarios se realizó al mismo tiempo que la publicación del artículo titulado “*La Organización Virtuosa: El Valor de la Felicidad en el Lugar de Trabajo*”. El atractivo de este trabajo académico es que sus autores descubren que “para hacer feliz a la gente en su vida, es una condición necesaria para que sean felices en su trabajo” (Gavin & Mason, 2004). Años más tarde, grandes empresas estadounidenses -después del camino iniciado hace tiempo por Google- comenzaron a preocuparse por el bienestar subjetivo de sus empleados como uno de los activos intangibles más importantes que las empresas tienen disponibles para incrementar no sólo la imagen corporativa de la empresa, sino también para lograr una mayor productividad laboral (Wright *et al.*, 2002). Según esta tesis, podemos decir que la felicidad laboral debe convertirse en una de las principales funciones de la dirección y también en un talento humano (Wolf, 2013). Entre 2005 y 2010, la literatura se centró principalmente en examinar las variables socioeconómicas, culturales, demográficas y psicológicas que afectan a la felicidad o al bienestar subjetivo de las personas (Mochón y Ahn, 2007; Ferrer i Carbonell, 2012). Explicar el bienestar corporativo de los trabajadores desde el punto de vista de la satisfacción laboral es nuevo porque afecta el desempeño organizacional de las empresas de manera muy significativa (Beauregard, 2010). Varias razones pueden justificar la falta de un estudio descriptivo sobre la satisfacción en el trabajo variable en el trabajo académico citado en el párrafo anterior. Uno de ellos puede ser causado por la existencia de numerosos estudios académicos que han minimizado la importancia de la felicidad en las empresas durante la primera década del siglo, cuyo objetivo básico es generar riqueza haciendo de las habilidades y destrezas requeridas un talento humano. Fisher (2010) señala

que no hay suficientes explicaciones sobre la felicidad laboral y sugiere que la felicidad en las empresas con fines lucrativos o comerciales crecen significativamente.

- Un ambiente de trabajo diseñado para permitir el empoderamiento, la creatividad, el compromiso afectivo, la interacción entre las personas, el aprendizaje colaborativo, la comunicación positiva, y así sucesivamente.
- Una cultura organizacional basada en los principios de justicia, respeto, trabajo en equipo, tolerancia y solidaridad.
- Un liderazgo participativo y transformacional dirigido a facilitar el desarrollo del bienestar organizacional y la innovación tecnológica.

En la actualidad, la felicidad organizacional de las empresas es un tema que muy rara vez se aborda en la literatura económica (Salas Vallina, 2013), a pesar del conocimiento científico que afirma que una persona que es feliz en el desempeño de su trabajo suele ser más creativa y productiva, eficaz, innovadora, receptiva, optimista, altruista (por ejemplo, Vazquez, 2016, Dolan y Metcalfe, 2012; Rego *et al.*, 2011; Hosie, & Sevastos, 2009). Por lo tanto, no es sorprendente que las ventajas competitivas de las empresas deriven principalmente del bienestar subjetivo y psicológico de sus clientes internos (Swaroop, 2016; Straume & Vittersø, 2015).

Achor (2010) afirma que la felicidad conduce al éxito y que las buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo aumentan significativamente el bienestar organizacional. Esto lleva a grandes empresas como 'Opinno' una consultora de innovación, a implementar un modelo de gestión de recursos humanos con la misión de hacer felices a sus empleados mediante la creación de la figura del jefe de felicidad o gerente feliz. (Gillet-Goinard, Molet & Monteiller, 2016). Por lo tanto, una de las principales funciones de los profesionales a que se refiere el párrafo anterior será la de cultivar el bienestar colectivo. Por lo tanto, una de las principales funciones de los profesionales referidos anteriormente será la de cultivar el bienestar colectivo. Esto implica que las empresas tengan una estructura organizativa plana, dinámica y flexible para que puedan promover la asertividad, el trabajo en equipo, la comunicación interna entre la dirección y los empleados, la retención de talentos, la cooperación... etc. Sin embargo, para aquellos que piensan que la felicidad laboral no ayuda a alcanzar los objetivos establecidos por la alta dirección, debemos decir que muchos estudios académicos sobre

la economía de la felicidad han demostrado el vínculo positivo entre el precio de las acciones y el entorno organizacional. (e.g. Erdogan *et al.*, 2012). Sin embargo, es una paradoja que, a pesar de la dramática proliferación de literatura sobre la ciencia de la felicidad, actualmente sabemos poco sobre el papel importante que puede desempeñar en la aplicación de un modelo de gestión de la felicidad en la gestión de los recursos humanos en empresas tecnológicas (por ejemplo Cera, 2012). Para obtener más información sobre este tema, pasamos ahora a la productividad laboral como el elemento generador de la innovación, la creatividad y la competitividad.

La felicidad es una emoción innata en la naturaleza del ser humano y tiene un tálamo en la empresa, ya que los miembros de cualquier organización son responsables de cumplir con los objetivos establecidos por la administración, y tener componentes productivos recae en el desempeño de la empresa tanto en lo tangible e intangible.

A medida que las personas se adaptan a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, se requiere cada vez más conocimiento tecnológico y esta situación ha generado empresas con nuevos métodos y nuevas formas de interacción debido a cambios recientes e importantes en la economía y en mercados cada vez más saturados.

Las organizaciones que proponen nuevos métodos para entender cómo mantener felices a sus empleados sin aumentar los costos generan una atmósfera creativa que mejora el desempeño organizacional (esto es un hecho real en grandes corporaciones tecnológicas como Google, Telefónica, etc.). Este tipo de enfoques están lejos de otros tipos de empresas, como las PYMEs, que van a necesitar gradualmente nuevos modelos para desarrollar su competitividad. El objetivo de esta investigación es revisar la literatura para generar un enfoque teórico para mejorar los resultados de la innovación en las empresas desde la perspectiva de la “Gestión de la Felicidad”.

## **2. La productividad laboral como recurso competitivo para las empresas**

La productividad laboral en las empresas puede orientarse hacia un buen ambiente de trabajo mediante la adopción de determinadas acciones para gestionar el tiempo y los recursos o mejorar las capacidades de la empresa, tanto a nivel tecnológico como procesal. Una buena

productividad empresarial puede desarrollar una gestión empresarial favorable para lograr la sostenibilidad y la viabilidad futura de la empresa. Debemos diferenciar los términos productividad y competitividad, aunque se relacionen y dependan mutuamente. La productividad es un indicador que ayuda a medir el uso eficiente de los recursos en la producción de bienes y servicios, mientras que la competitividad se define como la capacidad que tiene la empresa para obtener una mayor rentabilidad que otros competidores, con un número limitado de recursos y factores de trabajo. Aunque se trata de la productividad de los recursos humanos o de la productividad del trabajo, también podemos hablar de otros tipos de productividad (por ejemplo, productividad del proceso, productividad de marketing, productividad de la innovación, productividad del conocimiento). Obviamente, los factores que mejoran la productividad laboral afectan directamente el desempeño de las empresas. Algunos de estos factores pueden ser identificados como determinantes de la productividad (como el ausentismo, la rotación de personal, el uso y operación de maquinaria y otros factores del entorno interno y externo de la empresa). Por lo tanto, la cultura organizacional instituida en la organización es una influencia crucial en la productividad laboral, ya que una cultura organizacional flexible y motivadora está relacionada con la mejora del rendimiento del negocio.

Como puede verse, el factor humano siempre está presente en el hecho productivo, ya que requiere la participación de individuos y una relación laboral social permanente para lograr los resultados esperados. En este sentido, muchos autores han sugerido la relación y la influencia positiva del factor humano en la productividad y el desempeño organizacional (Kemppilä & Lönnqvist, 2003; Saari & Judge, 2004).

Otros estudios consideran que la formación afecta directamente a la productividad, ya que el ser humano es eficiente y eficaz. Esto es concluyente para el éxito de las organizaciones, ya que la capacitación de los recursos humanos se convierte en una ventaja competitiva sostenible, lo que da como resultado el mejor retorno de su inversión (Lagarde & Urquidy, 2007; Luthans & Youssef, 2004). En la literatura, la productividad de los recursos humanos se considera un indicador de la efectividad organizacional como la capacidad del capital humano que incorpora la experiencia, las habilidades y los conocimientos adquiridos para encontrar la mejor manera de hacer la empresa más eficiente y productiva

(Quijano, 2006). Autores como Visintin *et al.* (2008) afirman que la mejora de la competitividad de las empresas también se logra mediante mejoras en la productividad laboral.

### 3. Productividad laboral en empresas e innovación

Es indiscutible que la innovación mejora la competitividad de las empresas para hacer frente a un entorno cada vez más competitivo y más globalizado. Este fenómeno afecta a todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector. Para lograr una mayor productividad a través de la innovación, el modelo se ha desplazado de los modelos de gestión económica y empresarial basados en el trabajo y el capital (segunda mitad de los noventa) para establecer como factores críticos: el conocimiento, la formación y el capital intelectual, marcando la economía basada en la gestión del conocimiento. Esto significa que ha cambiado de modelos basados en modelos tangibles a modelos basados en recursos de valor agregado o intangibles. En la actualidad, “Gestión de la felicidad” marca una nueva tendencia en los modelos de gestión en la que para lograr resultados innovadores es necesario tener en cuenta el bienestar del empleado. Sin embargo, se plantean las siguientes preguntas: ¿puede un empleado con excelente formación ser más eficiente y productivo si trabaja de manera motivada y con una perspectiva de crecimiento o con un plan de incentivos de la empresa donde trabaja? ¿En qué medida la inversión en la cultura de la innovación mejora la rentabilidad de la empresa?

La orientación innovadora de una empresa se mide en parte por el número de patentes, los contratos con el centro de investigación, el gasto en I + D, el personal dedicado a I + D como el más significativo. La relación entre la I + D y la productividad, ha sido analizada en la literatura (por ejemplo, Grascshels & Jaumandreu, 2013).

La evidencia empírica de una relación positiva entre la productividad empresarial y el desempeño de I + D se encuentra en ellos. Para Hall (2011), las empresas que invierten en I + D pueden aumentar su producción de eficiencia y mejorar los productos que ofrecen, aumentando su demanda y reduciendo sus costos de producción, lo cual mejora el crecimiento del negocio. No olvide que en la literatura académica, la calidad y la productividad en las empresas se relacionan positivamente. Una mejora de la calidad puede conducir a una mejora de la produc-

tividad y esto puede lograrse mediante una reducción de los costes o aumentando el número de unidades producidas. Crépon, Duguet & Mairesse (1998) estudia la relación entre productividad, innovación e inversión en I + D y estima que la productividad de las empresas se basa en sus actividades innovadoras. Como podemos ver, la productividad está estrechamente ligada a la innovación y, por lo tanto, esta última es una clave para el crecimiento empresarial y competitivo. El papel de la innovación es concluyente para asumir cambios tecnológicos, la aparición de nuevos sectores de conocimiento altamente intensivos y la aparición de nuevos mercados y oportunidades.

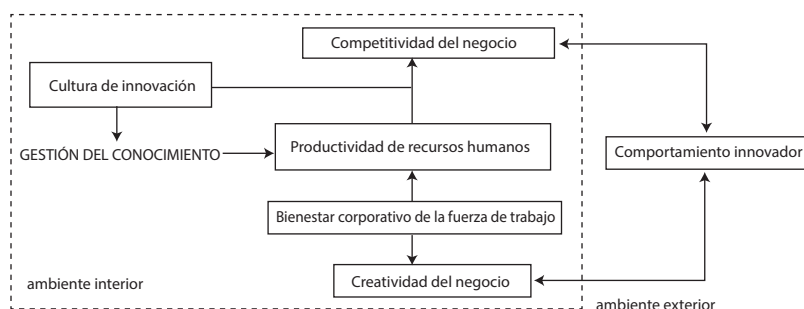
#### **4. La cultura de la innovación, la creatividad y el bienestar corporativo**

La innovación y la creatividad en el lugar de trabajo se han convertido en determinantes cada vez más importantes del rendimiento organizacional, el éxito y la supervivencia a largo plazo. Las organizaciones buscan aprovechar las ideas y sugerencias de sus empleados para lograr ventajas competitivas (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004; Zhou & Shalley, 2003). Amabile *et al.* (2005) muestran que los flujos positivos causan mayores niveles de creatividad en las personas. Lo anterior muestra que la felicidad nos lleva a la creatividad y no al revés. En la actualidad, no es de extrañar que los gerentes de los departamentos de recursos humanos de grandes corporaciones, como el caso de la multinacional Toyota, se dedican a mejorar continuamente sus procesos productivos de I + D, creando una atmósfera positiva dentro de la organización que fomenta de manera exponencial la innovación, inteligencia emocional, creatividad y bienestar corporativo (Takeuchi, Osono & Shimiza, 2008). Cameron y Quinn (1999) afirman que una organización con una cultura emprendedora se sustenta en el compromiso con la experimentación y la innovación. Actualmente, una de las cuestiones más importantes es el hecho de que la innovación misma es tan importante como crear un ambiente favorable para generar innovación y promover una verdadera cultura de innovación dentro de las empresas. Por esta última razón, el Gráfico 1 muestra un modelo teórico que incrementa el bienestar corporativo de la fuerza de trabajo mediante la aplicación de la “Gestión de la Felicidad” y es capaz de generar una “cultura de innova-



ción” para mejorar la competitividad, optimizar y ampliar las actividades innovadoras de la empresa.

**Gráfico 1. Modelo generador de Cultura de Innovación aplicando la gestión de la felicidad**



En el modelo anterior, observamos principalmente que el bienestar corporativo de la fuerza de trabajo debe ser fomentado dentro del entorno interno de la empresa donde queremos implementar una cultura de innovación, como un vínculo entre la creatividad empresarial y la competitividad empresarial. Al mismo tiempo, para que el bienestar corporativo sea efectivo, la empresa debe gestionar sus conocimientos de la manera más adecuada. En este punto, es importante el papel de las capacidades y los recursos que cada empresa tiene disponible para su operación, teniendo en cuenta que la administración es responsable de promover la cultura y los valores. Como se muestra en el Gráfico 1, una mejora productiva de los recursos humanos, además de impulsar la competitividad, se convierte en bienestar corporativo fomentando una mayor creatividad colectiva. En el modelo anterior, si ponemos la competitividad, la productividad de los recursos humanos y el desempeño de la innovación juntos, son las variables que generan mayor impacto en la rentabilidad de una organización. Por lo tanto, se presenta un modelo que se adapta a las nuevas tendencias de negocio donde el intangible trae más valor a las empresas para generar beneficios. La literatura también da un lugar preferido al estilo de gestión como crucial para poder manejar el conocimiento, ya que el estilo de gestión apoya los comportamientos y metas de la organización. Por lo tanto, el estilo de liderazgo es clave para una adecuada gestión del conocimiento, siendo estilos

colaborativos o participativos que favorecen dicho proceso. Cuando se habla de gestión del conocimiento es imprescindible hablar de la cultura corporativa fomentada por la organización, ya que determina el conjunto de valores o creencias que definen el comportamiento estratégico de la organización para su progreso. La gestión del conocimiento implica y abarca muchas variables empresariales (cultura, estilo de gestión, recursos humanos, tecnologías de la información y comunicación, etc.), por lo que se puede explicar mejor desde una perspectiva estratégica y se convierte en esencial cuando existe una preocupación por el bienestar corporativo según la perspectiva de la “Gestión de la Felicidad”.

La felicidad corporativa es un concepto complejo y estratégico en la gestión de recursos humanos y organizaciones. Por ejemplo, Baker, Greenberg y Hemingway (2006) contrastan que la felicidad es un comportamiento organizacional y el resultado de una visión estratégica. La definición de organización feliz es definida por los mismos autores como la que cada individuo, en todos los niveles jerárquicos, tiene fortalezas, trabaja en equipo hacia un objetivo común, obtiene satisfacción al desarrollar nuevos productos o servicios y, a través de estos nuevos productos o servicios, a menudo proporciona una diferencia positiva en la vida de los demás.

Por lo tanto, podemos ver cómo el concepto de felicidad organizacional abarca un campo más amplio que el de la satisfacción laboral. Para otros autores, la felicidad empresarial o organizacional es una función del compromiso afectivo a la organización, el sentido de bienestar en el desempeño de sus funciones durante el trabajo y la satisfacción en el trabajo (Hosie, Sevastos & Cooper, 2007).

La relación entre el desempeño empresarial y la felicidad de los empleados ha sido tratada y discutida por la literatura académica como un aspecto importante a ser determinado, aunque los diferentes estudios varían dependiendo de los diferentes países donde se han realizado, así como los tipos de negocios y sectores. Entre otros investigadores, destacamos Hosie, Sevastos y Cooper (2007) como investigadores que han tratado de determinar la relación entre la felicidad de los empleados y la mejora del desempeño empresarial. Los autores concluyen que existe una correlación positiva entre el desempeño de la organización y los empleados más felices, de acuerdo con el estudio de Fisher (2010).

Como podemos ver, las empresas que se preocupan por la “gestión de la felicidad de los empleados” en la administración y la acción

de los recursos humanos no sólo mejoran el bienestar de los empleados, sino que también generan una herramienta para la propia empresa: un impacto positivo en la productividad de la empresa.

Según diferentes perspectivas y estudios, vemos que una relación entre productividad y felicidad es directa y, sin duda, el cambio empresarial ha sido el responsable de que esas organizaciones no sólo se centren en la producción y la estandarización, sino también en considerar a sus empleados de una manera diferente, ya que son la clave del éxito ya que no hay mejor factor intangible que el humano.

Otros autores demuestran que la felicidad predice resultados e indicadores importantes, como un aumento de la productividad y del rendimiento laboral, un mayor autocontrol, una excelente relación interpersonal y una mejor salud física y mental. (Lyubomirsky, King & Diener, 2005, Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa & Zhang, 2011; Pryce-Jones, 2010).

## **5. La innovación está en el estilo de gestión del modelo de negocio**

En la actualidad, existe un amplio consenso dentro de la gestión empresarial para señalar la innovación (ya sea en bienes, servicios, procesos o sistemas de gestión) como uno de los elementos clave para mejorar la actividad productiva, aumentar la facturación o lograr ventajas competitivas sostenibles en el mercado (Robbins & O'Gorman, 2016, Löfsten, 2014, Kmiecik, Michna & Meczynska, 2012, Sorescu *et al.*, 2011, Varis & Littunen, 2010) Se ha llevado a cabo un gran número de investigaciones para demostrar la relación entre la innovación y el rendimiento de la empresa, (véase, en este sentido, por ejemplo, De Lema, Gálvez-Albarracín & Maldonado-Guzmán, 2016, Mir, Casadesús & Petnj 2016; & Kuo, 2016, Cho & Pucik, 2005). Sin embargo, los enfoques adoptados en estos estudios no han tenido en cuenta las variables que están en nuestra revisión teórica si tomamos en cuenta tales como la promoción de la satisfacción laboral y la promoción de la creatividad empresarial como motor de la innovación. En este sentido, algunos estudios incluyen la cultura del esfuerzo y la promoción de la motivación de los empleados para mejorar la innovación, por ejemplo Kang *et al.* (2016), confirman que las empresas deben adoptar modelos de gestión empresarial enfocados a aumentar la pasión de los empleados, fomentando un

clima participativo dentro de la organización, ambos factores aumentan significativamente el comportamiento innovador de la compañía y sus resultados. Finalmente, se hace un llamamiento a los directivos de las empresas para que reflexionen sobre su estilo de gestión y de la revisión teórica realizada, se les anima a promover un estilo de liderazgo basado en la Gestión de la Felicidad por las ventajas que se logran de manera intangible para el organización.

## 6. Conclusiones y discusión

Nuestro modelo teórico contribuye a la literatura de Gestión de la Felicidad en diferentes aspectos: Desde las capacidades dinámicas, proponemos que las empresas son capaces de mejorar sus resultados innovadores y competir en el mercado no sólo por su capacidad para explotar sus recursos y sus capacidades existentes, pero también gracias a su capacidad para iniciar, renovar y desarrollar el bienestar corporativo (Teece, Pisano & Shuen, 1997), haciendo hincapié en que la gestión del conocimiento es crucial.

Se propone un modelo sencillo y claro que ayude a los administradores a explotar mejor sus capacidades de mejora organizativa. En cuanto a las implicaciones para la gestión, podemos demostrar que el modelo propuesto podría mejorar la gestión actual de las empresas, ya que el bienestar corporativo optimiza la productividad laboral y la creatividad al permitir a estas empresas lograr la mejora de sus resultados innovadores. Anderson, Potočník y Zhou (2014) proponen la siguiente definición integradora sobre creatividad e innovación en el trabajo:

La creatividad y la innovación en el trabajo son el proceso, los resultados y los productos de los intentos de desarrollar e introducir maneras nuevas y mejoradas de hacer las cosas. La etapa de creatividad de este proceso se refiere a la generación de ideas, y la innovación se refiere a la etapa posterior de implementar ideas hacia mejores procedimientos, prácticas o productos. La creatividad y la innovación pueden ocurrir a nivel del individuo, del equipo de trabajo, de la organización o en más de uno de estos niveles combinados, pero siempre resultarán en beneficios identificables en uno o más de estos niveles de análisis.

Esta definición es excelente, pero no toma en cuenta la gestión de la felicidad como responsable de generar bienestar corporativo. Proponemos una reflexión a los directivos para que puedan promover

un entorno de apoyo y colaboración para su capital humano y sus grupos de interés. Esto repercutirá en la gestión de los conocimientos, lo que facilitará las empresas inmersas en un proceso continuo de cambio y adaptación, siempre y cuando adopten una estructura organizativa flexible y dinámica.

Desde la perspectiva de la Gestión de la Felicidad, ofrecemos una forma de desarrollar capacidades de cambio y ayudar a las empresas con un modelo teórico que represente el bienestar corporativo, como un proceso o como un ciclo espiral donde los valores culturales promovidos son responsables de generar competitividad y creatividad. Ambos aspectos son esenciales para mejorar los resultados de innovación.

Como limitación de nuestro trabajo, basta con observar que el modelo de negocio presentado se centra en las variables de negocio, que consideramos críticas debido a su especial relación con la innovación. Por lo tanto, una o más variables adicionales deberían haber sido incluidas para estudiar sus efectos. Por ejemplo, la capacidad de mejorar la competitividad llevada a cabo por la alta gerencia, o incluso analizar cómo factores como la empresa que colabora con centros tecnológicos, o mantener alianzas estratégicas con otras empresas afecta el modelo teórico propuesto. En investigaciones futuras, se debe hacer una prueba empírica del modelo para verificar su validez y su impacto en la gestión de las organizaciones y sus resultados.

Las conclusiones finales después de la revisión de la literatura apoyan lo que algunos autores confirman principalmente que un trabajador está más motivado, tiene menos ausentismo, es más creativo, tiene mejores relaciones con sus colegas y con los clientes u otras partes interesadas, es más productivo, etc. arriba indica que las empresas que manejan la felicidad en su organización en la búsqueda del bienestar subjetivo del trabajador obtienen mayores beneficios y logran que algunos clientes satisfechos mejoren su productividad (Harter *et al.*, 2010).

## 7. Referencias

- Amabile, T. M., Barsade S.G, Mueller, J.S. & Staw B.M.(2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, (50), 367-403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, (25), 147-173. <https://doi.org/10.1002/job.236>

- Andersson, N. Potočník, K. and Zhou J. (2014) Innovation and Creativity in Organizations. A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, (40), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. New Jersey: Pearson.
- Beauregard, A. (2010). Introduction: The Import of Intrapersonal and Interpersonal Dynamics in Work Performance. *British Journal of Management*, (21), 225-261. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00704>
- Binder, M., & T. Broekel. (2012). Happiness no matter the cost? An examination on how efficiently individuals reach their happiness levels. *Journal of Happiness Studies*, (13), 621-645. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9283-5>
- Cameron, K., & Quinn R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Cera Cera, R. (2012). "New mission for competitive business: Happiness Management. Human capital". *Journal for the integration and development of human resources* (265), 90-94.
- Cho, H., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575. <https://doi.org/10.1002/smj.461>
- Crépon, B., Duguet, E., & Mairesse, J. (1998). Research and Development, Innovation and Productivity: An Econometric Analysis at the Firm Level. *Economics of Innovation and New Technology*, (7), 115-158. <https://doi.org/10.3386/w6696>
- De Lema, D. G. P., Gálvez-Albarracín, E. J., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico. *Estudios Gerenciales*, (32), 326-335. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.003>
- Dolan, P., & Metcalfe, R. (2012). The relationship between innovation and subjective wellbeing. *Research Policy*, (41), 1489-1498. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.001>
- Doraszelski, U., & Jaumandreu, J. (2013). R&D and Productivity: Estimating endogenous productivity. *Review of Economic Studies*, (80), 1338-1283. <https://doi.org/10.1093/restud/rdt011>
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, (38), 1038-1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311429379>
- Ferrer-i-Carbonell, A. (2012). Happiness economics. Series, (4), 35-60. <https://doi.org/10.1007/s13209-012-0086-7>
- Fisher, C. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Review*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270>
- Gavin, J.H., & Mason, R.O. (2004). The virtuous organization: the value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics Journal*, (33), 379-392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>

- Gillet-Goinard, F., Molet, H., & Monteiller, G. (2016). *Happy management: Osez manager par l'enthousiasme*. Paris: Dunod Editions
- Griliches, Z. (1970). R&D and the productivity slowdown. *American Economic Review*, (2), 343-348. <https://doi.org/10.3386/w0434>
- Hall, B. (2011). Innovation and productivity. *UNIT-MERIT Working Paper Series* 2011-028. <https://doi.org/10.3386/w17178>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, (5), 378-389. <https://doi.org/10.1177/1745691610374589>
- Hosie, P. Sevastos, P. & Cooper, C. (2007). The Happy Productive Worker Thesis and Australian Managers. *Journal of Human Values*, (13), 151-176. <https://doi.org/10.1177/097168580701300207>
- Hosie, P., & Sevastos, P. (2009). Does the happy-productive worker thesis apply to managers?. *International Journal of Workplace Health Management*, 2, 131-160. <https://doi.org/10.1108/17538350910970219>
- Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T. Y., & Phillips, J. M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. *Journal of Business Venturing*, (31), 628-642. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.08.002>
- Kemppilä, S., & Lönnqvist, A. (2003). Subjective productivity measurement. *The Journal of American Academy of Business*, (2), 531-537. ([http:// goo.gl/RjazVi](http://goo.gl/RjazVi)) (16-05-2017)
- Kmiecik, R., Michna, A., & Meczynska, A. (2012). Innovativeness, empowerment and IT capability: evidence from SMEs, *Industrial Management & Data Systems*, (112), 707-728. <https://doi.org/10.1108/02635571211232280>
- Lagarda, A.M., & Urquidy, M.R. (2007). Human capital and productivity in microenterprises. *Economic Research*, (66), 81-115. ([http:// goo.gl/Sc68Qt](http://goo.gl/Sc68Qt)) (13-06-2017)
- Lii, P., & Kuo, F. I. (2016). Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *International Journal of Production Economics*, (174), 142-155. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.01.018>
- Löfsten, H. (2014). Product innovation processes and the trade-off between product innovation performance and business performance. *European Journal of Innovation Management*, (17), 61-84. <https://doi.org/10.1108/ejim-04-2013-0034>
- Luthans, F., & Youssef, C. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, (33), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, (33), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, (131), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>

- Máñez, J.A., Rochina-Barrachina, M.E., & Sanchis-Llopis, J.A. (2006). The decision to invest in R&D: a panel data analysis for Spanish manufacturing. *International Journal of Applied Economics*, (3), 80-94. ([http:// goo.gl/jiZ1oZ](http://goo.gl/jiZ1oZ)) (16-05-2017)
- Mir, M., Casadesús, M., & Petnji, L. H. (2016). The impact of standardized innovation management systems on innovation capability and business performance: An empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management*, (41), 26-44. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.06.002>
- Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio B.J., Walumbwa F.O., & Zhang Z. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*, (64), 427-450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215>
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. UK: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470666845>
- Quijano, S. (2006). *Human Resources Management and Consulting in Organizations*. Barcelona: Icaria.
- Rego, A., Ribeiro, N., Pina, M., & Correia Jesuino, J. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, (64), 524-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Robbins, P., & O'Gorman, C. (2016). Innovation processes: do they help or hinder new product development outcomes in Irish SMEs?, *The Irish Journal of Management*, (35), 104-107. <https://doi.org/10.1515/ijm-2016-0006>
- Saari, L.M., & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, (43), 395-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Salas Vallina, A. (2013). *Leadership transformational capacity organizational learning and happiness in work*. Doctoral Thesis. University of Valencia. ([http:// goo.gl/AegDy6](http://goo.gl/AegDy6)) (16-05-2017)
- Seligman, M.E.P. (2003). *True happiness*. Barcelona: Ediciones B.
- Shawn, A. (2010). The happiness advantage. The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work. Nueva York: Broadway Books.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, (87), 3-16. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>
- Straume, L. V., & Vittersø, J. (2015). Well-Being at Work: Some Differences Between Life Satisfaction and Personal Growth as Predictors of Subjective Health and Sick-Leave. *Journal of Happiness Studies*, (16), 149-168. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9502-y>
- Swaroop, P. (2016). Effects of happiness as a Brand Building Strategy. *International Journal of Management and Economics*, (2), 547-552. ([http:// goo.gl/pvu7BI](http://goo.gl/pvu7BI)) (16-05-2017)
- Takeuchi H., Osono, E., & Shimiza, N. (2008). The contradictions that drive Toyota's success. *Harvard Bussiness Review*, 86 (6), 116-124. <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625aad.009>



- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)
- Tomas Jodar, D. (2015). *The happiest company in the world*. Barcelona: Empresa Activa.
- Ulrich, D., & Ulrich, W. (2010). *The why of work*. U.S: McGraw Hill.
- Varis, M., & Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, (13), 128-154. <https://doi.org/10.1108/14601061011040221>
- Vázquez, S. (2012). *Happiness at Work and in Life*. A Coruña: Actualia Editorial.
- Vázquez, S. (2016). *A people management model oriented happiness at work*. Doctoral Thesis. University of Compostela. ([http:// goo.gl/Ml3qkS](http://goo.gl/Ml3qkS)) (16-05-2017)
- Visintin, S., Di Meglio, G., Rubalcaba, L., & Cuadrado, J.R. (2008). Competitiveness and international trade in services in Spain. *Spanish papers Economy*, 65-78.
- Wolf, R. (2013). Corporate Social Responsibility as a tool to increase happiness among workers in an organization. *Indian Journal of Management*, (6), 45-49. <https://doi.org/10.17010/pijom/2013/v6i3/59986>
- Wright, T., Cropanzano, R., Denney, P., & Moline, G. (2002). When a happy worker is a productive worker: a preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34, 146-150. <https://doi.org/10.1037/h0087165>
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, (9), 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>
- Zhou, J., & Shalley, C. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, (22), 165-217. [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(03)22004-1)